Diana IVANA (BRĂTEAN)

STUDIU PRIVIND MANAGEMENTUL CALITĂŢII ÎN INSTITUŢIILE DE ÎNVĂŢĂMÂNT SUPERIOR



Presa Universitară Clujeană

DIANA IVANA (BRĂTEAN)

STUDIU PRIVIND MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

Dr. Diana Ivana

Octombrie 2012 – Octombrie 2015: Asistent universitar la Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor în cadrul Departamentului de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor în limba germană, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca. În această perioadă a desfășurat activități de cercetare științifică și de predare în domeniul managementului.

Tototdată, a colaborat cu cadrele didactice de la universităţi partenere din spaţiul germanofon, precum: Universitatea Viena, Universitatea Berna și Facultatea de Științe Aplicate Nürtingen Geislingen, realizând în această perioadă două stagii de cercetare în cadrul Universității din Viena și în cadrul Facultății de Științe Aplicate Nürtingen Geislingen.

DIANA IVANA (BRĂTEAN)

STUDIU PRIVIND MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2015

Referenţi ştiinţifici:

Prof. univ. dr. Mihaela Drăgan

Prof. univ. dr. Liviu Ilieș

Prof. univ. dr. Doina Maria Simion

ISBN 978-973-595-888-6

Tehnoredactare computerizată: Alexandru Cobzaș

Universitatea Babeş-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruţa Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro
http://www.editura.ubbcluj.ro/

Cuprins

Lista Abrevierilor

ALSCAL:	Alternating Least-squares SCALing
CHE:	Centre for Higher Education
CWQC:	Company Wide Quality Control
ECTS:	European Credit Transfer System
EP:	Evaluated Performance
EFQM:	European Foundation for Quality Management
EHEA:	European Higher Education Area
ENQA:	European Association for Quality Assurance in Higher Education
ESU:	European Student Union
EUA:	European Univeristy Association
FINHEEC:	Finnish Higher Education Evaluation Council
MPB:	Managementul proceselor de business
OECD:	Organisation for Economic Co-operation and Development
PEVA:	Planifică, Efectuează, Verifică, Acționează
PDCA:	Plan Do Check Act
RADAR:	Rezultate Abordare Desfășurare Apreciere Revizuire
RDAP:	Reaction, Defense, Accommodation, Praction
RSQ:	Squared correlation
SR, EN, ISO:	Standard Românesc, European Norm, International Organization for Standardization
SPSS:	Statistical Package for Social Sciences

Lista Figurilor

Lista Tabelelor

Introducere

Importanța educației pentru dezvoltarea excelenței și a cunoștințelor contribuie nemijlocit la evoluția socială și economică a unei țări. Asigurarea dezvoltării în această direcție presupune înțelegerea mecanismelor care stau la baza consolidării proceselor de asigurare și îmbunătățire a calității academice, însă și existența unei bune strategii în vederea atingerii obiectivelor performanței în acest domeniu.

Prin prezenta lucrare, urmărim ca și obiectiv major realizarea un studiu complex privind managementul calității în instituțiile de învățământ superior, care să surprindă atât abordarea științifică a importanței calității în învățământul superior, cât și stabilirea unui cadru de referință în vederea dezvoltării și implementării unui model de management al calității în universități. În acest sens, sunt reliefate și analizate o serie de modele de management al calității totale în instituțiile de învățământ superior și sunt stabiliți principalii indicatori de performanță pentru sectorul universitar. Totodată, este investigată importanța evaluării interne realizată de către studenți și sunt analizate beneficiile pe care instituțiile de învățământ superior le au măsurând nivelul de satisfacție al studenților și al absolvenților. Pornind de la modelul teoretic performanță – rezultate – satisfacție (Hartman & Schmidt, 1995), lucrarea dezvoltă un model de management al calității cu ajutorul instrumentelor de modelare ADONIS și ADOscore. De altfel, dezvoltarea unui model de management al calității determină organizațiile universitare să fie conștiente de nevoile clienților și în același timp să utilizeze feedback-ul primit de la studenți și absolvenți pentru a face îmbunătățiri în mod sistematic și continuu.

Primul capitol aduce în prim- plan o serie de definiții ale termenului de „calitate" prin prisma fondatorilor calității: Philip B. Crosby, Joseph Juran M., W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum și Kaoru Ishikawa. Asigurarea calității reprezintă indubitabil una dintre misiunile principale ale instituțiilor de învățământ superior. Definirea calității în învățământul superior nu se poate realiza însă, fără identificarea principalelor aspecte definitorii ale calității, în general. Există, astfel, o serie de definiții ale conceptului de calitate, menite să operaționalizeze această noțiune. Crosby (1979) definește calitatea ca fiind *„conformitatea cu cerințele"*, în timp ce pentru Juran și Grya (1980) calitatea înseamnă *„corespunzător pentru utilizare" („fitness for use")*, iar Deming (1986) definește calitatea ca având *„un grad previzibil de uniformitate și încredere; are costuri reduse și este adaptată la cerințele pieții"*.

Lucrarea ilustrează dimensiunile conceptului de calitate în sectorul universitar, reliefând unicitatea serviciului academic, caracterizat de atribuții precum: tangibilitate, competență, atitudine, conținut, transfer și încredere (Owlia & Aspinwall, 1996). De altfel, în sectorul universitar, părțile cointeresate dețin un rol important în furnizarea de servicii academice. Astfel, Parasuraman et al. (1985, citat în Mishra, 2006, p. 26) identifică următoarele dimensiuni ale calității serviciilor academice: încredere, reacție, competență,

acces, amabilitate, comunicare, credibilitate, siguranță, înțelegerea clientului și tangibilitate. Totodată, lucrarea expune și analizează în acest capitol o serie de modele de management al calității dezvoltate în instituțiile de învățământ superior, propunând un sistem holistic de înțelegere a calității proceselor de cercetare și a proceselor didactice, care încorporează cerințe specifice ale părților cointeresate.

Capitolul 2 ilustrează și analizează o serie de instrumente de management al calității în instituțiile de învățământ superior din Spațiul European al Învățământului Superior și o serie de bune practici în vederea definirii indicatorilor de performanță specifici domeniului universitar. Este remarcabil că, dezvoltarea excelenței în universități nu poate avea loc în absența unor modele solide de management al calității, capabile să surprindă toate procesele educaționale și cerințele părților cointeresate.

Managementul calității totale este definit ca o arhitectură strategică care solicită evaluarea și îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor (Pour & Yeshodhara, 2009). Miniștrii educației din țările UE au stabilit la Conferința de la Berlin (Septembrie, 2003) că *„responsabilitatea primară pentru asigurarea calității învățământului superior aparține fiecărei instituții".*

Dezvoltarea unui sistem de management al calității bazat pe indicatori de performanță, așa cum propune prezenta lucrare, reprezintă o fațetă esențială a obținerii excelenței academice. Elaborarea unui sistem de management al calității bazat pe indicatori de performanță variază de la instituție la instituție. De fapt, cel mai efectiv sistem de indicatori de performanță este acela care relevă cel mai fidel obiectivele specifice ale instituției de învățământ superior și care au fost dezvoltați luând în considerare cerințele părților cointeresate.

Prin urmare, sectorul universitar este caracterizat de o mare responsabilitate și atenție pentru îmbunătățirea calității. În special, se indentifică o mare nevoie de a demonstra în ce măsură instituțiile de învățământ superior își îndeplinesc obiectivele. Astfel, au fost analizate și dezvoltate o serie de instrumente de măsurare a performanței, concluzionând că este responsabilitatea fiecărei instituții să își definească proprii indicatori de performanță, apoi să îi plaseze în contextul unor clasamente pentru a arăta poziția pe care o deține în sectorul academic.

Capitolul 3 expune tipurile de evaluare a calității în instituțiile de învățământ superior, dar și obiectivele evaluării interne din perspectiva studenților. Literatura de specialitate a ajuns la concluzia că evaluarea internă realizată prin intermediul studenților reprezintă sursa luării deciziilor în vederea elaborării strategiei instituționale. În primul rând, au fost reliefate dimensiunile calității în accepțiunea studenților utilizând evaluarea internă prin intermediul chestionarului și au fost verificate validitatea și fiabilitatea instrumentului. Totodată, au fost expuse evidențe din literatura de specialitate cu privire la importanța evaluării nivelului de satisfacție al studenților.

Există o serie de metode și modele, care evaluează percepția studenților și absolvenților cu privire la calitatea serviciului academic. Una dintre cele mai întâlnite perspective în instituțiile de învățământ superior se referă la orientarea către client (Douglas et al., 2006, Petruzzelis et al., 2006, Duque & Weeks, 2010). Această abordare se focalizează pe tratarea studentului ca și client primar al instituției de învățământ superior, folosind ca-

litatea percepută și nivelul de satisfacție ca indicatori de măsurare a performanței academice. Această abordare poate fi controversată în situația în care studenții sunt văzuți ca și receptori pasivi ai serviciului academic, însă focalizarea pe clienții primari se referă la avantajul instituției de învățământ superior de a obține un feedback cu privire la calitatea serviciului academic, implicându-i activ pe studenți și pe absolvenți în procesele educaționale, academice și de asigurare a calității (Duque & Weeks, 2010). Această percepție face trimitere la teoria logicii dominante a serviciului, care pornește de la premisa că un client este partea interesată care participă la crearea serviciului prin interacțiunea cu alte părți cointeresate pentru ca mai apoi centrarea exclusivă pe client să fie înlocuită cu focalizarea pe toate părțile cointeresate cu care acesta interacționează.

În acest capitol am identificat dimensiunile calității, care contribuie la un nivel crescut de satisfacție al studenților, presupunând că aceste dimensiuni vor avea efecte benefice pe termen lung pentru creșterea performanței universitare. Apoi, aceste dimensiuni ale calității au fost analizate sub forma unor indicatori de performanță rezultați în urma evaluării interne și meniți să contribuie la dezvoltarea unui model de management al calității la nivel universitar.

Nivelul de satisfacție al studenților a fost evaluat prin compararea indicatorilor statistici rezultați în urma chestionării studenților de la nivel Licență și Masterat, iar analiza multivariată MANOVA testează semnificația statistică a mărimii fiecărui indicator. Apoi, au fost calculate media și abaterea standard pentru variabilele implicate. În cazul de față subiecții reprezintă un eșantion reprezentativ pentru măsurarea calității în învățământul superior, deoarece cercetarea s-a bazat pe înțelegerea reală a cerințelor clienților interni prin prisma comunicării permanente cu aceștia atât în cadrul orelor de curs/seminar, cât și în cadrul orelor de consultații. Calculele au fost prelucrate cu ajutorul programului SPSS pentru Windows, iar prin intermediul unei analize post-hoc – testul Tukey b – au fost evidențiate diferențele semnificative între grupuri, întrucât cercetarea se referă la analiza comparativă a percepției studenților de la nivel Licență și Masterat din cadrul linei germane a Facultății de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor (Universitatea „Babeș-Bolyai") cu privire la dimensiunile specifice ale calității în învățământul superior.

Totodată, a fost adusă în prim-plan ideea că nivelul de satisfacție al studenților poate fi perceput ca indicator de performanță. Utilizând modelul Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM) cu focalizare pe „rezultatele clientului'' au fost identificate și analizate prin intermediul logicii RADAR aspectele pozitive și de îmbunătățire a calității în cadrul programului de studiu supus analizei. De fapt, se face apel la modele de management al calității bazate pe formularea strategiilor de obținere a satisfacției studenților prin raportarea calității la indicatori de performanță.

În vederea elaborării unui model de management al calității, capitolul 4 expune inițial cadrul de referință, care are în vedere ideea că un model bazat pe principiile managementului proceselor de business ajută o organizație să-și măsoare performanța (Harrington et al., 1997). În cazul instituțiilor de învățământ superior, performanța este un subiect complex, care comportă nu doar spre exemplu perspectiva financiară, ci și pe cea care face referire la calitatea proceselor de predare și de interacțiune cu părțile cointeresate. În acest sens, modelul dezvoltat, bazat pe principiile modelării ADOscore și ADONIS

include activitățile și modalitățile de utilizare eficientă a resurselor în vederea măsurării performanței prin prisma absolvenților.

Utilizând ca metode de analiză: analiza multivariată MANOVA, testul t pentru eșantioane perechi și scalarea multidimensională ALSCAL, au fost ilustrate diferențe între calitatea percepută cu privire la programul de studiu absolvit și cu privire la dezvoltarea competențelor specifice și transversale dezvoltate și importanța acestora. Având în vedere necesitatea eficientizării activității instituțiilor de învățământ superior și luând în considerare recomandările venite din Spațiul European al Învățământului Superior, beneficiile înțelegerii satisfacției studenților și absolvenților sunt numeroase. Percepția despre calitate a absolvenților este condiționată de îndeplinirea așteptărilor în ceea ce privește capacitatea instituției de învățământ superior de a oferi absolvenților servicii educaționale (referitoare la procesul de învățare și predare) și de a furniza servicii în care sunt și absolvenții implicați (posibilitatea obținerii de performanță academică și de contacte sociale) (Lafuente et al., 2012). Absolvenții mulțumiți vor ajuta universitățile prin prisma atragerii de surse financiare externe, oferindu-le un renume bun și garantând un nivel ridicat de angajabilitate prin intensificarea colaborării cu mediul de afaceri (Hartman & Schmidt, 1995).

În final, capitolul 5 prezintă concluziile prezentei lucrări luând în considerare implicațiile benefice ale feedback-ului primit din partea studenților și absolvenților devenit o măsură utilizată pentru clasamentele de măsurare a performanței serviciului academic. Totodată, ultimul capitol propune măsuri de îmbunătățire a calității serviciului academic, pornind de la ideea că universitățile sunt văzute ca și furnizori de servicii educaționale si sunt determinate de cerințele naționale și europene, precum și de competiția existentă în acest sector să evalueze calitatea serviciului academic din perspectiva părților cointeresate.

Lucrarea de față este de mare actualitate și are o importanță deosebită, având în vedere contextul actual al învățământului superior din România, marcat nu doar de schimbările înregistrate la nivelul Spațiului European al Învățământului Superior, ci și de importanța interacțiunii cu părțile cointeresate, în vederea obținerii performanței și a excelenței în domeniul universitar. Evaluarea calității din perspectiva părților cointeresate a devenit un subiect de mare interes pentru instituțiile de învățământ superior și un rezultat a celor mai multe studii din domeniu în ultimii ani. Modelul de management al calității elaborat în această lucrare ar putea ajuta universitățile să stabilească o strategie orientată spre client, care este necesară luând în considerare concurența dintre universități, internaționalizarea serviciului academic și creșterea cerințelor clienților.

Motivația și importanța cercetării

Motivația alegerii prezentei teme de cercetare rezidă pe de o parte în caracterul actual al tematicii asigurării calității în învățământul superior, iar pe de altă parte în avantajele competitive ale realizării unui model de management al calității la nivelul instituțiilor de învățământ superior.

Acestă lucrare urmărește dezvoltarea conceptului-cheie de „orientare către client" care a modelat furnizarea de servicii publice la nivel mondial în ultimele decenii. Sub influența noilor principii ale managementului public în Europa, organizațiile guvernamentale din sectorul public s-au folosit de acest concept în scopul reformării serviciilor. Obiectivele au fost de a crește eficiența și eficacitatea organizațiilor și de a îmbunătăți oferta pentru un anumit serviciu în vederea creșterii satisfacției clientului în contextul rigorii financiare, a globalizării și de creștere a cerințelor clienților. Investigând contextul orientării către client în învățământul superior din Europa și totodată urmărind evoluția învățământului superior din România după anul 1990, se poate remarca o tendință ascendentă asupra importanței focalizării spre clienți în instituțiile de învățământ superior.

În opinia noastră, clientul instituției de învățământ superior este studentul și absolventul și în această lucrare ne vom concentra pe orientarea universităților spre studenți și absolvenți. În conformitate cu procedurile de calitate din învățământul superior european, studenții și absolvenții sunt părțile cointeresate cele mai implicate în procesele educaționale, academice și de asigurare a calității urmate de angajatori și autorități publice (Raportul ENQA,2012) și în același timp, cei mai importanți beneficiari ai procesului de asigurare a calității la nivel instituțional. Ideea colaborării dintre universități și studenți, percepuți ca și clienți a fost înregistrată într-un sondaj realizat de ENQA în 19 țări europene și oferă ca propunere promovarea implicării studenților în procesele educaționale, academice și de asigurare a calității ca o strategie globală pentru asigurarea externă și de îmbunătățire a calității în învățământul superior.

Asemenea mediului de afaceri, universitățile doresc să ia în considerare consolidarea abordării orientată spre client în interacțiunea cu studenții și absolvenții. Comunicatul de la Berlin (2003) sublinia că instituțiile de învățământ superior ar trebui să promoveze condiții de studiu adecvate pentru studenți în vederea finalizării cu succes a studiilor într-o perioadă de timp corespunzătoare, fără obstacole legate de contextul socio-economic (Paragraful 5). În conformitate cu Asociația Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior, perceperea studenților ca și clienți devine importantă pentru evaluarea calității. Standardele europene și liniile directoare pentru asigurarea internă a calității în cadrul instituțiilor de învățământ superior (Raportul ENQA, 2009) admit că instituțiile de învățământ superior ar trebui să se asigure că resursele disponibile pentru susținerea activităților de predare sunt adecvate pentru fiecare program oferit. Mai mult,

toate procedurile pentru asigurarea calității în învățământul superior ar trebui să implice percepția studenților și a altor părți interesate. Participarea studenților în activități de asigurare a calității implică ideea că interesele studenților, precum și ale angajatorilor și ale societății sunt în general esențiale în învățământul superior orientat spre calitate (Raportul ENQA, 2009).

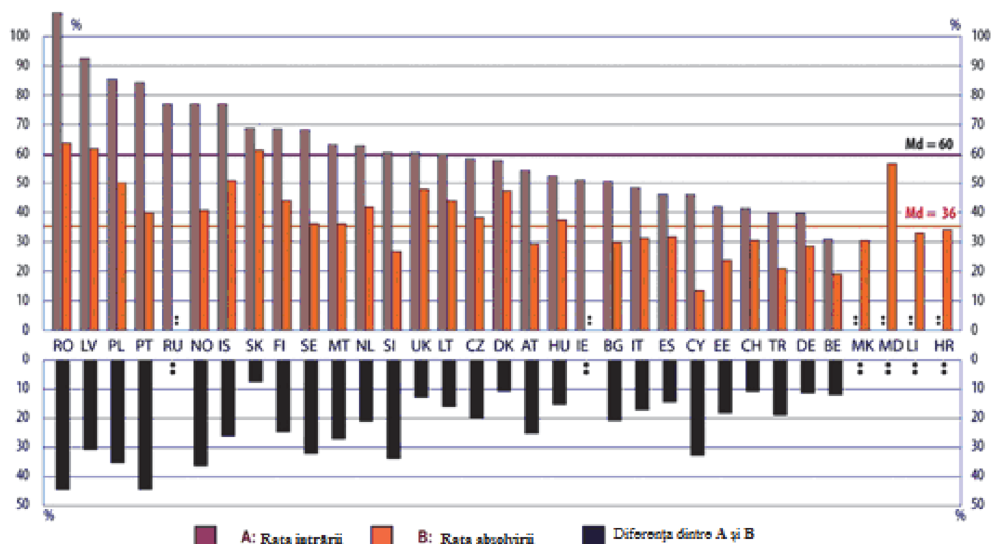
După anul 1990, instituțiile de învățământ superior din România au devenit un sistem complex bazat pe importanța resurselor umane cu privire la dezvoltarea și îmbunătățirea calității în sectorul academic și nu neapărat numai un sistem bazat pe accentul pus pe acțiunile guvernamentale (legislație). Printre premisele identificate din acest punct de vedere sunt: presiunile de transformare venite de la învățământul european, dezvoltarea învățământului superior românesc după Revoluția din 1989, dezvoltarea organizațiilor studențești în ultimele două decenii și rolul universităților de a dezvolta alte competențe decât cele ale absolvenților înscriși în instituțiile de învățământ superior tradiționale. De fapt, sistemul de învățământ superior din România a cunoscut modificări semnificative după anul 1990. În primul rând, există o schimbare majoră în ceea ce privește numărul de universități: de la 56 universități (cu 186 de facultăți) în anul 1990 la 107 universități (cu 629 facultăți), în anul 2010. După anul 1990 studenții români au avut posibilitatea de a studia, de asemenea, în universitățile particulare, ca alternativă la instituțiile de învățământ superior publice și este remarcabil că în anul 2009, 45% dintre studenții din România studiau în universitățile particulare. În același timp, numărul de studenți a fost relativ constant în perioada 1971–1989 (aproximativ 200.000 de studenți), dar între anii 1990–2010 numărul de studenți a crescut de 5 ori (aproximativ 1 milion). Creșteri semnificative s-au înregistrat pentru studiile economice și studiile în domeniul juridic, iar studiile tehnice au avut un număr redus de studenți. Odată cu creșterea numărului de studenți a crescut, de asemenea, numărul de cadre didactice din învățământul superior, dar cu o rată mult mai mică. De asemenea, infrastructura din instituțiile de învățământ superior s-a dezvoltat, dar mai lent decât numărul de studenți (Drăgonescu, 2013).

O implicație importantă pentru schimbările din sectorul educațional din România se referă, de asemenea, la accesul la educație, pentru că după cum am menționat numărul de studenți este de cinci ori mai mare decât înainte de 1990. Potrivit Raportului EHEA (2012), cele mai mari rate nete de intrare în sistemul de învățământ superior după terminarea liceului s-au observat în anul universitar 2008/09, în România, Letonia, Polonia și Portugalia, toate țările având o rată netă mai mare de 80%. Aceleași țări au fost, de asemenea, printre cazurile cu cele mai mari diferențe între rata netă de intrare și rata netă de absolvire, spre exemplu România și Portugalia, având o diferență de aproximativ 45 de puncte procentuale între rata de intrare și rata de absolvire (Figura 1). Diferența dintre rata de intrare și rata de absolvire se reflectă în schimbarea continuă a sistemului educațional, pentru că, de exemplu, prin introducerea treptată a structurilor Bologna ratele de absolvire vor fi afectate până când structurile devin stabile.

Mai mult, una dintre cele mai importante obiective ale unei educații focalizate către client se referă la ideea de universitate centrată către student. Accentul pus pe student, confirmă ideea operaționalizării performanței și rezultatelor universităților măsurate prin gradul de angajabilitate al absolvenților. În general, în Europa, gradul de angajabilitate al tinerilor absolvenți este considerabil mai mic decât al absolvenților cu experiență.

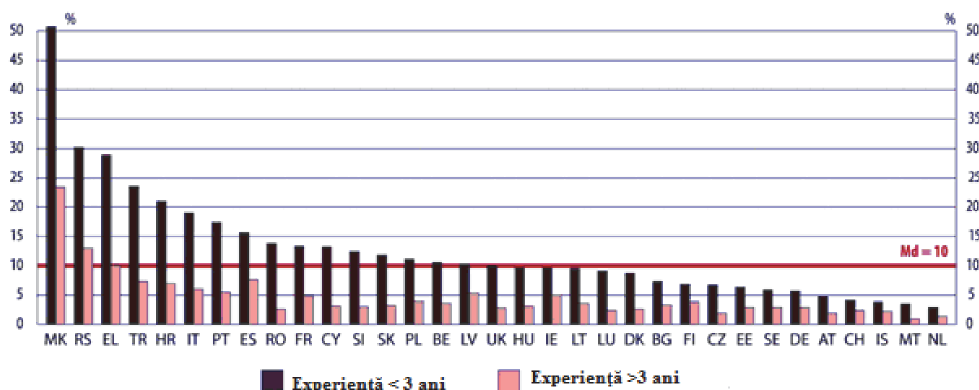
În România, există un decalaj mare între proaspeții absolvenți și cei cu mai multă experiență (rata somajulului pentru proaspăt absolvenți este de 13,8%, iar rata somajulului pentru absolvenți cu experiență este de 2,6%) (Figura 2), în comparație cu alte țări din Europa (de exemplu Finlanda, Islanda și Elveția).

Figura 1. Rata intrării în învățământul superior după terminarea liceului și rata absolvirii



(*Sursa:* Eurostat, EHEA, 2012)

Figura 2. Rata șomajului pentru absolvenții cu vârste cuprinse între 20–34 ani, care au absolvit universitatea în perioada 2006–2010



(*Sursa:* Eurostat, EHEA, 2012)

În general, clienții instituțiilor de învățământ superior și anume studenții și absolvenții sunt considerați ca fiind actori-cheie, în scopul măsurării performanței universității pentru promovarea calității serviciilor academice, care contribuie la creșterea economică și socială a unei țări. Mai mult, atenția acordată clienților în sectorul învățământului superior presupune, de asemenea, o cerere pentru servicii educaționale de calitate în ceea ce privește: activitățile de predare, procesele administrative, de infrastructură și activitățile de cercetare.

Pornind de la situația existentă în România în ceea ce privește gradul scăzut de angajabilitate al tinerilor absolvenți, rata mică de absolvire în instituțiile de învățământ superior, precum și competiția existentă în sectorul universitar prin numărul crescând al universităților și al studenților atât în sector public, cât și cel privat, ne propunem să dezvoltăm un model de management al calității totale bazate pe satisfacția studenților și a absolvenților și pe importanța dezvoltării competențelor specifice și transversale necesare pe piața muncii în vederea creșterii gradului lor de angajabilitate.

Prin urmare, obiectivele generale ale lucrării sunt:

- prezentarea conceptului de „calitate" și de „management al calității" în instituțiile de învățământ superior;
- identificarea principalelor modalități de asigurare a calității în învățământul superior la nivel național și european;
- reliefarea si analiza modelelor de management al calității si a indicatorilor de performanță în sectorul universitar;
- analiza și dezvoltarea unor modele ale calității dezvoltate în instituțiile de învățământ superior.

Pornind de la obiectivele generale, obiectivele specifice prezentei lucrări sunt:

(O1): Identificarea principalelor dimensiuni ale calității care pot determina un nivel crescut al satisfacției studenților;

(O2): Investigarea relației dintre percepția studenților cu privire la calitatea serviciului academic într-o instituție de învățământ superior și anul de studiu;

(O3): Investigarea relației dintre percepția studenților cu privire la calitatea serviciului academic într-o instituție de învățământ superior și nivelul de studiu.

(O4): Identificarea factorilor care determină semnificativ satisfacția absolvenților unui program studiu internațional cu privire la calitatea programului de studiu absolvit și cu privire la competențele specifice și transversale dezvoltate;

(O5): Identificarea diferențelor dintre nivelul de satisfacție cu privire la calitatea percepută a programului de studiu absolvit și importanța calității;

(O6): Identificarea diferențelor dintre nivelul de satisfacție cu privire la calitatea percepută privind dezvoltarea competențelor specifice și transversale și importanța acestora.

Având în vedere obiectivele menționate, lucrarea vizează în egală măsură analiza și dezvoltarea unor modele de management al calității bazat pe identificarea și măsurarea nivelului de satisfacție al studenților și absolvenților, perceput ca indicator de performanță. Totodată, lucrarea evidențiază necesitatea abordării realității percepute de studenți și absolvenți sub forma unei percepții asupra calității, deoarece aceasta trebuie luată în considerare în cazul îmbunătățirii continue a proceselor academice.

Pentru ca instituțiile de învățământ superior să utilizeze un model de management al calității este necesară analiza tuturor elementelor conectate conceptului de calitate: dimensiuni ale calității, strategii de interacțiune cu părțile cointeresate, criterii și indicatori de performanță. Pornind de la această premisă și de la evoluțiile recente înregistrate la nivel național și internațional în teoria și practica de specialitate, lucrarea își propune să contribuie la procesul de unificare conceptuală și metodologică a unui model de management al calității într-o instituție de învățământ superior.

CAPITOLUL 1

Conceptul de management al calității în instituțiile de învățământ superior

1.1. Definiții ale calității

Asigurarea calității reprezintă indubitabil una dintre misiunile principale ale instituțiilor de învățământ superior. Definirea calității în învățământul superior nu se poate realiza însă fără identificarea principalelor aspecte definitorii ale calității, în general.

În viața de zi cu zi, calitatea este înțeleasă ca un dat firesc, în special când este furnizată în mod regulat. Conform Sallis (2005) importanța calității este resimțită atunci când este experimentat sentimentul legat de absența acesteia. Însă conform autorului un lucru este sigur: calitatea face diferența între lucrurile realizate superficial și cele realizate conform principiilor excelenței.

Există, astfel, o serie de definiții ale conceptului de calitate, menite să operaționalizeze această noțiune. Crosby (1979) definește calitatea ca fiind *„conformitatea cu cerințele”,* în timp ce pentru Juran și Grya (1980) calitatea înseamnă *„corespunzător pentru utilizare” („fitness for use”)*. Deming (1986) definește calitatea ca având *„un grad previzibil de uniformitate și încredere; are costuri reduse și este adaptată la cerințele pieții”*. În cele ce urmează, vor fi ilustrate principalele caracteristici ale noțiunii de calitate în accepțiunea fondatorilor calității și a dimensiunilor acesteia: Philip B. Crosby, Joseph Juran M, W Edwards Deming, Armand V Feigenbaum și Kaoru Ishikawa.

Așadar, Philip B Crosby este cunoscut pentru conceptele de *„conformitate cu cerințele”,* și „zero defecte”, iar procesele de îmbunătățire a calității se bazează pe patru dimensiuni ale calității (Zollondz, 2011):

- calitatea înseamnă conformitate cu cerințele;
- sistemul de asigurare a calității este perceput asemenea unui sistem de prevenire a neconformităților;
- standardul de performanță este dat de noțiunea „zero defecte”;
- măsurarea calității este prețul neconformității.

Totodată Philip B. Crosby a propus 14 pași în vederea îmbunătățirii calității (Zollondz, 2011):

- managementul organizației trebuie să cuprindă o politică oficială a calității;

- formarea unei echipe de îmbunătățire a managementului calității la nivel organizațional prin asumarea responsabilității pentru calitatea proceselor de planificare și administrație;
- determinarea problemelor existente și potențiale în ceea ce privește asigurarea calității;
- evaluarea costurilor de calitate și explicarea utilizării acestora ca un instrument de gestionare a pierderilor economice;
- creșterea gradului de conștientizare a calității și de preocupare pentru calitate între toți angajații;
- luarea de măsuri corective, folosind sisteme formale stabilite în vederea eliminării cauzelor profunde ale problemelor;
- stabilirea unui comitet de evaluare a „defectelor zero";
- instruirea tuturor angajaților în vederea îmbunătățirii calității;
- organizarea unei așa-numite „Zile cu Zero Defecte" în vederea furnizării schimbărilor realizate de noile politici de calitate și a ilustrării angajamentului angajaților și a managementului pentru asigurarea și îmbunătățirea calității;
- încurajarea individului și a grupurilor la nivel organizațional de a stabili obiective de îmbunătățire a calității;
- încurajarea angajaților să comunice managementului obstacolele cu care se confruntă în vederea atingerii obiectivelor de îmbunătățire a calității;
- recunoașterea performanței tuturor angajaților;
- stabilirea unui consiliu de calitate în vederea furnizării informațiilor referitoare la aspecte de management al calității;
- formarea continuă a echipei responsabile cu îmbunătățirea calității.

Apoi, Joseph Juran M. a dezvoltat o trilogie a calității care implică existența a trei procese esențiale: planificarea calității, controlul calității și îmbunătățirea calității (Juran & Godfrey, 2004). Astfel, conform Figurii 1.1. acțiunile specifice de management al calității trebuie planificate, îmbunătățite și controlate. Pentru procesul de management al calității, controlul se realizează atunci când acesta atinge un anumit nivel de performanță. Mai apoi, obiectivele de calitate sunt formulate pentru a îmbunătăți procesele, utilizând metode și tehnici precum analiza Pareto.

Figura 1.1. Trilogia calității



(*Sursa:* Adaptat după Juran, 2000)

CAPITOLUL 2

Instrumente de management al calității în instituțiile de învățământ superior: contextul national și european. Indicatori de performanță în instituțiile de învățământ superior

2.1. Implicațiile managementului calității în Europa. Instrumente ale managementului calității în Spațiul European al Învățământului Superior

„Asigurarea calității nu este o destinație ci un itinerar permanent spre excelență”.
(Mishra, 2006)

Asigurarea calității este definită ca fiind „parte a managementului calității concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite” (Standardul SR EN ISO 9000:2006). Prezenta lucrare propune o abordare holistică a termenului de „calitate” prin prisma managementului calității; însă relevanța instrumentelor de asigurare a calității în sectorul universitar propune și luarea în discuție a implicațiilor pe care această componentă o deține în vederea înțelegerii mecanismelor care stau la baza oricărui model de management al calității.

Asigurarea calității în învățământul superior din Europa are la bază Procesul Bologna și obiectivele Strategiei de la Lisabona. Începând cu anul 2000, Procesul Bologna și Strategia de la Lisabona au reprezentat forțele motrice pentru reformele educaționale din întreaga Europă. Ambele se referă la crearea unui Spațiu European al Învățământului Superior și examinează structura programelor universitare, cadrul internațional al calificărilor, programele doctorale și de formare continuă, gradul de angajabilitate al absolvenților, mobilitățile internaționale, relația cu părțile interesate și asigurarea calității (Froment, 2007,citat în Bollaert, et al., 2007:11).

Astfel, Procesul Bologna face referire la 45 de țări din Europa, incluzând autorități naționale, instituții de învățământ superior și studenți. Acest proces promovează o agendă de reforme și de adoptare a unei structuri comune a învățământului superior. Strategia de la Lisabona acoperă statele membre ale Uniunii Europene promovând obiective sociale și economice ambițioase. Strategia promovează excelența în cercetare și

inovație, punând accent pe competitivitate globală, pe resurse, pe angajabilitate și pe dezvoltarea competențelor. Tabelul 2.1. aduce în prim-plan principalele aspecte caracteristice ale celor două procese, în funcție de obiectivele urmărite.

Tabelul 2.1. Comparație Procesul Bologa și Strategia de la Lisabona

Procesul Bologna	**Strategia de la Lisabona**
Focalizare pe adaptarea sistemului de învățământ superior la nevoile societăților.	Pornește de la nevoile economice ale Europei.
Poate fi descris ca un proces caracterizat de cooperare, diversitate, flexibilitate și creativitate.	Poate fi descris ca un proces caracterizat de competitivitate, excelență, cercetare academică, clasamente, tehnologie și inovație.

(*Sursa:* Froment, 2007, citat in Bollaert, et al., 2007:11)

De fapt, tendința curentă în Europa este de a lua în considerare principiile procesului Bologna ca parte integrantă a Strategiei de la Lisabona. În ceea ce privește procesele de asigurare a calității, Procesul Bologna a evoluat de la asigurarea externă a calității la asigurarea instituțională a calității. Strategia de la Lisabona se bazează mai mult pe asigurarea externă a calității, pe acreditare și pe asigurarea calității programelor de studiu, promovând instrumente de comunicare cu părțile interesate și punând accent pe excelență și pe compararea universităților prin intermediul clasamentelor (Fromet, 2007, citat in Bollaert, et al., 2007).

Asigurarea și evaluarea calității au devenit unele dintre mai importante fenomene de creștere a competitivității în sectorul academic (Federkeil, 2008). În același timp există indubitabil o serie de evoluții și schimbări în domeniul academic, care au crescut cerințele clienților și au schimbat viziunea și perspectivele legate de asigurarea calității în învățământul superior. Există, astfel, o serie de factori care au condus la contextul actual al învățământului superior (Federkeil, 2008):

- În primul rând concurența dintre universități a crescut semnificativ atât la nivel național, cât și internațional. Universitățile sunt astfel în competiție în ceea ce privește studenții, cadrele didactice, sursele de finanțare și reputația. Clasamentele la nivel mondial precum „World Class Universities" a Universității Shanghai Jiaotong și „The Times Higher Education Supplement World Rankings" au contribuit nemijlocit la compararea universităților;
- În al doilea rând, expansiunea învățământului superior și diversificarea universităților a creat o gamă bogată și variată de cursuri, programe, și diplome, din nou, atât pe plan național și internațional. Germania are, spre exemplu, în jur de 10.000 de programe de licență;
- În al treilea rând, există un trend internațional legat de creșterea autonomiei instituțiilor de învățământ superior. Un grad mare de libertate și autoguvernare a creat o nevoie nouă de a asigura responsabilitatea administrării resurselor. Această situație este mai ales întâlnită în Europa, unde sistemul educațional este caracterizat în mare

CAPITOLUL 3

Analiza comparativă a percepției studenților cu privire la dimensiunile specifice ale calității în învățământul superior

3.1. Evaluarea calității în instituțiile de învățământ superior

3.1.1. Tipuri de evaluare a calității în instituțiile de învățământ superior

Universitățile s-au confruntat în ultimul timp cu o serie de provocări: adaptarea unor noi metode de evaluarea internă a calități, necesitatea îmbunătățirii constante a serviciilor educaționale sau redefinirea serviciilor oferite precum și atenția ridicată pentru cerințele clienților și a obținerii performanței; toate aceste caracteristici fiind adesea familiare specialiștilor în marketing (Kotler, 1985 citat în Tsinidou, Gerogiannis și Fitsilis, 2010). Serviciile educaționale sunt intangibile și dificil de măsurat, iar din acest punct de vedere nu există o definiție generală a conceptului de „calitate" (Michael, citat în Tsinidou, Gerogiannis & Fitsilis, 2010).

Însă în vederea operaționalizării termenului de calitatea și „output" al instituțiilor de învățământ superior, evaluarea calității deține un rol crucial. Evaluarea calității în învățământul superior are la bază ideea că în general calitatea este rezultatul unei succesiuni de activități și procese, putând fi obținută atunci când aceste activități sunt realizate cu succes. Mai mult, metodele de evaluare a calității în învățământul superior apar adesea sub forma unor modele manageriale. De fapt, problematica principală a evaluării calității rezidă în menținerea și îmbunătățirea continuă a calității predării, învățării, cercetării și a calității absolvenților (Harman, 1998 citat în Mehralizadeh, Pakseresht, Baradaran și Shahi, 2007).

Există două tipuri de evaluare a calității în învățământul superior: evaluarea externă și evaluarea internă. Cele mai multe instituții de învățământ superior au dezvoltat o serie de metode de evaluare externă a calității, însă acest tip de evaluare are de fapt la bază mecanismele de evaluare internă. Se presupune că evaluării externe îi lipsește răspunsul la întrebările legate de feedback-ul primit de la studenți/absolvenți, care aduc un plus de valoare universității (Harvey, 2002).

Evaluarea include mai multe aspecte ale învățământului superior, și anume: predarea, cercetarea, performanța cadrelor didactice, competențele dobândite de către studenți, actualitatea curriculei și gradul de angajabilitate al studenților (Harvey, 2000).

În general, evaluarea externă se referă la următoarele obiective (adaptat după Harvey, 2002):

- acreditarea programelor;
- auditul instituțional;
- verificarea gradului de îndeplinire a standardelor de calitate;
- dezvoltarea unui sistem de credite transferabile;
- asigurarea satisfacției clienților în ceea ce privește serviciile furnizate.

Pornind de la ultimul obiectiv, se conturează într-o gradare ascendentă importanța evaluării interne. Evaluarea internă se referă la trei niveluri – evaluarea instituțională, evaluarea programului de studiu și evaluarea cursurilor – și include:

- departamentele din cadrul instituției de învățământ superior;
- cadrele didactice și cercetători;
- organizații studențești/Alumni;
- examinatori externi.

De altfel, procesele specifice evaluării interne sunt vitale în vederea asigurării calității educaționale și cercetării furnizate de către instituția de învățământ superior. Martin Trow afirma că evaluarea internă realizată la nivel instituțional, nu de către evaluatorii externi asigură rezultate pe termen lung. Mai mult, Bente Kristensen nota că poate există o sinergie fructuoasă între evaluarea internă și evaluarea externă, însă evaluarea externă nu poate înlocui valoarea evaluării interne (Hervey, 2002).

Prin urmare, această lucrare urmărește reliefarea importanței asigurării și evaluării interne a calității în instituțiile de învățământ superior. În vederea asigurării interne a calității, instituțiile de învățământ superior din spațiul european ar trebui să încorporeze următoarele principii (ENQA, 2003):

- definirea politicii și procedurii de asigurare a calității;
- asigurarea calității cadrelor didactice și a resurselor existente;
- primirea feedback-ului din partea clienților instituției de învățământ superior în vederea eficientizării proceselor educaționale;
- punerea la dispoziția părților interesate informații transparente și obiective.

Astfel, se conturează obiectivul general al cercetării care își propune să investigheze factorii care determină calitatea în învățământul superior prin intermediul evaluării interne și anume din perspectiva studenților/absolvenților. În concluzie, ne propunem să analizăm factorii determinanți ai calității în învățământul superior și să măsurăm importanța acestor factori în vederea identificării acelora care contribuie nemijlocit la satisfacția clienților.

CAPITOLUL 4

Elaborarea unui model de management al calității totale bazat pe satisacția absolvenților cu ajutorul instrumentelor specifice managementului proceselor de business

4.1. Relevanța satisfacției absolvenților în învățământul Superior

Conform Raportului Asociației Universităților Europene (2010), instituțiile de învățământ superior au fost afectate în ultimele decenii de o serie de modificări în ceea ce privește internaționalizarea, un nivel mai ridicat al economiei, precum și în ceea ce privește competiția globală în acest sector. Modificările menționate mai sus reprezintă în prezent elementele de bază pentru principiile Procesului de la Bologna și Strategiei de la Lisabona. Principalele obiective ale Procesului Bologna și ale Strategiei de la Lisabona se referă la: stabilirea unei structuri comune cu trei niveluri de studiu (studii de licență, studii de master și studii doctorale) și a unui sistem comun de credite (Sistemul European de Credite Transferabile – ECTS) în vederea promovării mobilității cadrelor didactice și a studenților și a creșterii gradului de angajabilitate în rândul absolvenților (Stwine și Alves, 2010).

Acest studiu prezintă dimensiunile calității esențiale în instituțiile de învățământ superior prin intermediul evaluării interne efectuate de către absolvenți. Înțelegerea și promovarea satisfacției absolvenților aduce numeroase beneficii pentru universități (Hartman & Schmidt, 1995). O trecere în revistă a literaturii de specialitate arată că satisfacția studenților/absolvenților ajută instituțiile de învățământ superior să identifice punctele forte și cele de îmbunătățit (Garcia-Aracil, 2009). Folosind principiile managementului calității totale – satisfacția clienților, îmbunătățirea continuă și munca în echipă – (Mangan, 1992, Seymour, 1992 citat în Hartman & Schmidt, 1995) tot mai multe universități se concentrează pe dezvoltarea de rezultate educaționale pozitive prin înțelegerea factorilor determinanți ai satisfacției absolvenților.

Mai mult, una dintre cele mai importante utilizări ale teoriilor de management total al calității în educație este aplicarea principiului de satisfacție a clienților pentru studenți și absolvenți în calitate de clienți primari ai serviciilor educaționale. Perceperea studenților/absolvenților ca și clienți primari ai serviciilor academice, mai degrabă decât ca „produs” necesită o înțelegere profundă a acestui grup. În același timp, furnizorii de servicii

academice sunt interesați să afle care sunt criteriile, care vor influența satisfacția absolvenților, în scopul atingerii obiectivelor și totodată sursa factorilor, care determină satisfacția lor generală (Hartman & Schmidt, 1995).

Clemens et al. (2007) observă că cele mai recente cercetări au ilustrat satisfacția clienților în instituțiile de învățământ superior ca un rezumat al răspunsurilor emoționale și cognitive într-o anumită situație (de exemplu: așteptări, experiențe reale), care au loc după consumul serviciului academic sau după experiențele acumulate în instituțiile de învățământ superior. De fapt, satisfacția studenților/absolvenților nu este determinată numai de către experiența acestora în ceea ce privește procesul de predare și de învățare, ci mai degrabă de către experiența lor generală într-o instituție de învățământ superior (Wilkins & Balakrishnan, 2013). Sojkin, Bartkowiak și Skuza (2011) a efectuat un studiu în Polonia și rezultatele au ilustrat că satisfacția studenților/absolvenților este determinată de condițiile sociale și de facilitățile educaționale. Wilkins și Huisman (2011) au sugerat, că în multe țări satisfacția absolvenților a devenit o măsură utilizată pentru clasamentele de măsurare a performanței serviciului academic și din acest punct de vedere cea mai bine clasată universitate atrage studenți de top, precum și un nivel ridicat de finanțări externe.

Așa cum am menționat, beneficiile înțelegerii satisfacției studenților/absolvenților sunt numeroase. Absolvenții mulțumiți vor ajuta universitățile prin prisma atragerii de surse financiare externe, oferindu-le un renume bun și garantând un nivel ridicat de angajabilitate prin intensificarea colaborării cu mediul de afaceri (Hartman & Schmidt, 1995).

Percepția despre calitate a absolvenților este condiționată de îndeplinirea așteptărilor în ceea ce privește capacitatea instituției de învățământ superior de a oferi absolvenților servicii educaționale (referitoare la procesul de învățare și predare) și de a furniza servicii în care sunt și absolvenții implicați (posibilitatea obținerii de performanță academică și de contacte sociale) (Lafuente et al., 2012). Analiza percepției asupra calității de către foștii studenți reprezintă un feedback valoros, pentru că luarea în considerare a experienței lor în instituția de învățământ superior relevă corelația actuală dintre competențele dobândite și cele necesare la locul de muncă (Tam, 2001).

Mai mult, Hartman și Schmidt (1995) a ilustrat într-un studiu efectuat pentru absolvenții din domeniul „Administrarea Afacerilor" din estul Europei că percepția absolvenților referitoare la capacitatea instituției de învățământ superior de a oferi un mediu intelectual bun influențează pozitiv nivelul lor de satisfacție. Dimensiunile cheie pentru atingerea satisfacției absolvenților sunt: dobândirea abilităților necesare pe piața muncii, disponibilitatea organizațiilor studențești, interacțiunea dintre facultate și studenți și interacțiunea dintre administrație și studenți.

Adela Garcia-Aracil (2009) a realizat un studiu privind satisfacția absolvenților în 11 țări europene (Italia, Spania, Franța, Austria, Germania, Olanda, Marea Britanie, Finlanda, Suedia, Norvegia și Republica Cehă) și a analizat satisfacția tinerilor absolvenți de învățământ superior din statele europene în ceea ce privește calitatea programului de studiu absolvit. Analiza descriptivă efectuată în studiu a evidențiat că satisfacția absolvenților în diferitele țări europene este relativ stabilă în ciuda diferențelor în sistemul de

CAPITOLUL 5
Concluzii

5.1. Concluzii

Mediul universitar este locul unde are loc educarea și formarea profesională a unui individ și unde nevoile sociale și economice ale comunității naționale sunt îndeplinite. Implementarea unui sistem de management al calității care să aibă în vedere satisfacția părților cointeresate presupune planificarea, asigurarea și îmbunătățirea continuă.

În general, calitatea în învățământul superior ar trebui să ofere o abordare echilibrată între idealurile de excelență educațională, în sensul surprinderii relevanței serviciilor de cercetare și a celor educaționale. Universitățile încep treptat să ia inițiativă în dezvoltarea unui model de management al calității, bazat pe o abordare holistică a calității, care să aducă în prim-plan sinergia dintre teoriile calității și cele organizaționale.

Determinarea aspectelor generale ale calității, în general, și apoi ale calității în sectorul universitar generează o serie de dimensiuni ale calității serviciului academic menite să dezvolte modele de management bazate pe factori de input, factori de output și procese educaționale. Factorii de input se referă la resursele umane: studenți, cadre didactice, personal administrativ, infrastructura și resursele financiare. Mai apoi, procesele și activitățile educaționale relaționate la procese specifice de management și la curriculă formează sub-sistemul de transformare a factorilor de input în factori de output. Factorii de output – produsul instituțiilor de învățământ superior – sunt reprezentați de succesul absolvenților pe piața muncii, de cercetarea științifică și de impactul cercetării și al cunoașterii pentru dezvoltarea economică (Mishra, 2006).

Orice model de management al calității se focalizează pe obținerea performanței organizaționale și pe atenția acordată părților cointeresate. Astfel, identificarea părților cointeresate și a strategiilor de interacțiune cu acestea devin etape edificatoare ale procesului de elaborarea a managementului calității. În primul rând, este important de planificat procesul de evaluare al calității în instituțiile de învățământ superior și de adoptare a unor instrumente și mecanisme specifice de asigurare a calității. Pe de o parte, aceste instrumente de asigurare a calității (instrumente de management al calității) au atât o relevanță națională cât și internațională, mai precis au relevanță mare pentru Spațiul European al Învățământului Superior. Pe de cealaltă parte, există o serie de instrumente de îmbunătățire a calității proceselor academice. Managementul calității reprezintă astfel un instrument de îmbunătățire a calității. Prin urmare, prezenta lucrare propune o serie de mecanisme și indicatori de măsurare a performanței în vederea adoptării și formulării unui model de management al calității la nivel instituțional.

Metodele calitative de investigare a calității au fost utilizate pentru surprinderea percepțiilor esențiale legate de asigurarea calității în învățământul superior și pentru conceperea unui model în acest sens, iar metodele cantitative au fost utilizate pentru identificarea indicatorilor de performanță și pentru stabilirea unor metode și modele de asigurare și îmbunătățire a calității proceselor educaționale. Se poate remarca că, instrumentele de asigurare și îmbunătățire a calității, precum și existența unui sistem de indictori de performanță în sectorul universitar primesc o dimensiune europeană și internațională, prin prisma menținerii unei colaborări a învățământului superior romanesc cu mediul european și internațional în sensul răspunderii nevoilor specifice de formare profesională ale individului și a nevoilor dezvoltării sociale și economice ale comunității.

Evaluarea calității în accepțiunea părților cointeresate reprezintă un instrument de management al calității folosit în vederea formulării punctelor tari și a punctelor de ameliorat ale unei instituții de învățământ superior. Cercetarea efectuată a demonstrat că evaluarea internă reprezintă o sursă valoroasă de asigurare a calității în învățământul superior. Însă, trebuie remarcat că această valoare rezultă din integrarea dimensiunilor calității în fiecare proces în cadrul unei instituții de învățământ superior.

Literatura de specialitate face referire la dezvoltarea unor metode și instrumente de îmbunătățire continuă a calității și a unor modele de management al calității. Acestea au la bază indicatori de performanță, care trebuie percepuți asemenea unor dimensiuni „ideale" ale calității. Studenții, în calitate de clienți primari ai universității și totodată părți cointeresate dețin un rol esențial în vederea atingerii obiectivelor strategice legate de calitate. De fapt, studiul arată că experiența studenților într-o instituție de învățământ superior este un factor predictiv pentru un nivel crescut al satisfacției. Mai mult, există dimensiuni specifice ale calității, care contribuie la un nivel crescut de satisfacție al studenților și care analizate prin intermediul analizei multivariate fac referire la: procesul de învățare și de predare, infrastructura, serviciile educaționale și oportunitățile absolvenților pe piața muncii. Un nivel crescut de satisfacție al studenților este vital în vederea obținerii continuității proceselor educaționale prin recomandările realizate viitorilor studenți. Totodată, s-a dovedit că studenții de la nivel masteral sunt mai mulțumiți de calitatea programului de studiu decât studenții de la nivel licență; iar la nivel licență studenții din anul trei sunt mai mulțumiți decât studenții din anul întâi și doi.

Punctele forte ale programului de studiu au fost transformate în indicatori de performanță astfel încât să fie calculat gradul de îndeplinire al criteriului „rezultatele clienților". Aplicând parțial metodologia modelului Fundației Europene pentru Managementul Calității (Modelul EFQM) și logica RADAR se poate afirma că, gradul de îndeplinire al criteriului „rezultatele clienților" este de 71,3% la nivel licență și de 77,7% la nivel masteral. Acest rezultat indică o atenție sporită a instituției de învățământ superior pentru obținerea satisfacției studenților în vederea asigurării unor procese educaționale orientate spre excelență.

Există, fără îndoială, factori, care conduc la un nivel de satisfacție crescut, factori care fac referire la: prezența cadrelor didactice „visting professors" de la universitățile partenere, disponibilitatea cadrelor didactice de a tutoria studenții, corectitudinea rezultatelor primite în urma susținerii examenelor, șansele și oportunitățile absolvenților liniei germane pe piața muncii, dotarea tehnică a sălilor de curs/seminar, informarea corectă și

corespunzătoare a studenților cu privire la activitățile de organizare a cursurilor modulare susținute de cadrele didactice de la universitățile partenere și recunoașterea performanței studenților (spre exemplu prin premiul REHAU sau premiul EBS). Dimensiunile care au fost marcate cu gradul de performanță de doar 50% sunt legate de informațiile primite cu privire la dotarea bibliotecii germane (nivel licență și masterat), cu privire la atribuțiile reprezentantului studenților în Consiliul Facultății (nivel licență și masterat) și cu privire la consistența practică a cursurilor/seminarilor (nivel masterat). Obținând aceste rezultate se poate afirma că organizația susține calitatea proceselor educaționale, relevând că implementarea cu succes a modelului EFQM reprezintă punctul de plecare în elaborarea unui model de management al calității totale în domeniul învățământului superior.

Concluzionând, primul studiu din prezenta lucrare indică că, satisfacția studenților și trăirile pozitive ale acestora reprezintă elemente esențiale ale experienței lor într-o instituție de învățământ superior și sunt corelate cu dimensiuni ale calității menite să sugereze că îmbunătățirea continuă și performanța depind, de fapt, de măsura în care universitățile răspund nevoilor clienților și ale societății.

Mai departe, lucrarea prezintă importanța percepției absolvenților cu privire la calitatea programului de studiu și cu privire la competențele specifice și transversale dezvoltate. Așa cum am menționat în studiul realizat, beneficiile înțelegerii satisfacției studenților și absolvenților sunt numeroase. Absolvenții mulțumiți vor ajuta universitățile prin prisma atragerii de surse financiare externe, oferindu-le un renume bun și garantând un nivel ridicat de angajabilitate prin intensificarea colaborării cu mediul de afaceri (Hartman & Schmidt, 1995).

În egală măsură, analiza percepției asupra calității de către foștii studenți reprezintă un feedback valoros, pentru că luarea în considerare a experienței lor în instituția de învățământ superior relevă corelația actuală dintre competențele dobândite și cele necesare la locul de muncă (Tam, 2001). Modelul de calitate generat în urma feedback-ului primit din partea studenților se bazează pe înțelegere factorilor determinanți ai satisfacției absolvenților instituției de învățământ superior, atunci când este modelat/perceput ca un serviciu orientat către client. De asemenea, a fost dezvoltat un model teoretic, care percepe satisfacția clientului ca o funcție directă/indirectă a performanței prin care efectele indirecte ale acesteia sunt mediate prin intermediul rezultatelor („outcome”).

Utilizând ca metode de analiză: analiza multivariată și scalarea multidimensională, rezultatele studiului arată că în ceea ce privește calitatea percepută a programului de studiu absolvit, satisfacția absolvenților se referă la dimensiuni precum: accesul la stagii de practică/internshipuri, consultanță și asistență de specialitate pe durata studiului, posibilitatea participării la întâlniri/workshopuri cu mediul de afaceri/angajatori, accesul la informații privind inserția pe piața muncii (ex. oferte de stagii de practică, internshipuri). Trebuie menționat că nivelul de satisfacție este unul satisfăcător însă nu foarte bun, întrucât mediile dimensiunilor mai sus numite depășesc cu puțin valoarea de 3,2. În ceea ce privește dezvoltarea competențelor specifice și transversale, satisfacția absolvenților se referă la dimensiuni precum: capacitatea de a lucra performant în echipe complexe și multiculturale, comunicarea eficientă și efectuarea de studii comparative în spațiul de afaceri de limbă germană/engleză, precum și gândirea analitică. De fapt media lor este

puțin mai mare decât media dimensiunilor mai sus amintite însă se regăsește tot în jurul valorii de 3,5.

Pentru identificarea diferențelor între calitatea percepută și importanța dimensiunilor calității, testul t pentru eșantioane perechi relevă diferențe semnificative cu privire la următoarele dimensiuni ale calității: posibilitatea absolvirii unor cursuri/seminarii de consolidare a abilităților practice, sprijin de specialitate acordat în vederea găsirii unui loc de muncă, oferta educațională privind cursurile de orientare în carieră, conținutul practic al cursurilor/seminariilor, practica de specialitate, capacitatea de a lucra performant în echipe complexe și multiculturale, abilități de gestionare eficientă a timpului de lucru, abilități de a mobiliza alte persoane, gândire critică și gândire analitică; acestea referindu-se în special la competențele transversale.

Pentru a gestiona eficient diferențele menționate a fost dezvoltat un model de management al calității bazat pe principiile managementului proceselor de business și pe principiile modelării cu ajutorul instrumentelor ADOscore și ADONIS. Potrivit lui Venkatraman (2007) dezvoltarea de sisteme de management al calității determină organizațiile să fie conștiente de nevoile clientului în scopul de a reacționa imediat la nevoile lor și în același timp de a folosi feedback-ul studenților pentru a face îmbunătățiri în mod sistematic și continuu.

În concluzie, universitățile văzute ca și furnizori de servicii educaționale sunt determinate de cerințele naționale și europene, precum și de competiția existentă în acest sector să evalueze calitatea serviciului academic din perspectiva părților cointeresate. Evaluarea calității din perspectiva părților cointeresate și ale clienților primari a devenit un subiect de mare interes pentru instituțiile de învățământ superior și un rezultat a celor mai multe studii din domeniu în ultimii ani. Universitățile ar trebui să realizeze un echilibru între activitățile de cercetare și cele de predare, focalizându-se pe cerințele studenților și absolvenților și măsurând performanța prin intermediul nivelului de satisfacție a acestor două părți cointeresate.

5.2. Contribuții

Contribuțiile personale ale lucrării se referă, pe de o parte, la analiza literaturii de specialitate cu privire la implementarea unui model de management al calității bazat de evaluarea nivelului de satisfacție al studenților și absolvenților, perceput ca indicator de performanță. Astfel, au fost ilustrate și analizate instrumente de management al calității în Spațiul European al Învățământului Superior și totodată expuse studii cu privire la importanța dimensiunilor calității percepute de către studenți și absolvenți. In egală măsură, au fost identificate instrumentele de măsurare a nivelului de satisfacție al studenților și absolvenților cu privire la calitatea percepută a programului de studiu prin prisma modelului teoretic performanță–rezultate–satisfacție (Hartman & Schmidt, 1995).

Pe de altă parte, lucrarea expune analiza comparativă a percepției studenților de la nivel Licență și Masterat cu privire la dimensiunile specifice ale calității în învățământul superior prin intermediul analizei multivariate MANOVA. Pentru acest prim studiu lu-

crarea definește un cadru conceptual în vederea analizării performanței în sectorul universitar cu ajutorul modelului EFQM și a logicii RADAR pentru dimensiunea „rezultatele clienților".

Al doilea studiu realizat analizează nivelul de satisfacție al absolvenților cu privire la programul de studiu absolvit și cu privire competențele specifice și transversale dezvoltate. Utilizând ca metodă de analiză: scalarea multidimensională și testul t pentru eșantioane perechi, lucrarea ilustrează nivelulul de satisfacție al absolvenților reprezentat de calitatea percepută privind programul de studiu absolvit și evidențiază diferențele dintre calitatea percepută cu privire la programul de studiu absolvit și cu privire la competențele specifice și transversale dezvoltate și importanța acestora. În final, a fost dezvoltat un model de management al calității cu ajutorul instrumentelor de modelare ADONIS și ADOscore, instrumente care permit măsurarea performanței, respectiv modelarea unor măsuri de îmbunătățire a performanțelor la nivel instituțional.

Până în prezent, în România nicio instituție de învățământ superior nu a utilizat aceste instrumente, însă în vederea realizării modelului din prezența lucrare am utilizat ca și punct de pornire un ghid de bune practici dezvoltat de Universitatea de Medicină din Viena (IKS-Handbuch, 2010, Medizinische Universität Wien). Prin urmare, metodologiile de management ale proceselor de business ar trebui adaptate de către instituțiile de învățământ superior în vederea realizării unei metodologii unitare de management al calității în universități și în vederea operaționalizării performanței universitare (Karagiannis, Lichka, Rieger, 2006:210).

5.3. Limite și direcții viitoare de cercetare

Una din limitele cercetării empirice derulate se referă la numărul de respondenți; mai ales în ceea ce privește numărul respondenților absolvenți (N = 103). Astfel rata de răspuns pentru absolvenți a fost de 22,6%; ceea ce indică că menținerea colaborării cu absolvenții este dificilă; însă dezvoltarea continuă a comunității Alumni poate veni în întâmpinarea dezvoltării unor canale de comunicare mai eficiente, menite să mențină colaborarea cu absolvenții instituției de învățământ superior.

Dacă ne referim la direcțiile viitoare de cercetare, un prim aspect pe care putem să îl avem în vedere se referă la extinderea cercetării empirice derulate, la nivelul întregii țări și realizarea unor abordări comparative pe universități. Mai mult, utilizarea instrumentelor de management al proceselor de business ADONIS și ADOscore în instituțiile de învățământ superior ar putea optimiza procesele specifice de management al calității totale în vederea creșterii nivelului de satisfacție al părților interesate și în vederea obținerii performanței și excelenței în universități.

Referințe bibliografice

1. Abdullah, F. (2006), *Measuring service quality in higher education, Journal Quality Assurance in Education,* Vol. 24, p. 31–47.
2. Abbasi, et al. (2011), *A Study on Student Satisfaction in Pakistani Universities,* Asian Social Science, Vol. 7, No. 7, p. 209–219.
3. Albrecht, N. (2011), *Verfahren der internen Evaluation an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg,* Universität Carl von Ossietzky, Oldenburg.
4. Anand, A., Wamba, S., Gnanzou, F. (2013), *A Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation,* Electronic copy available at: http://ssrn.com/abstract=2263123
5. Anderson, M. (2004), *TQM in Higher Education: The Australian and Swedish Experience,* Department of Management, Working Paper Series 62, p. 2.
6. Aubyn, M, et al. (2009), *Study on the efficiency and effectiviness of public spending in the tertiary education,* Economic Paper 390, European Economy, Brussels.
7. Ballatine, J. H. (1993), *The Sociology of Education*: A systematic analysis. Englwood Cliffs: Prentice Hall.
8. Barni, D., Knafo, A. (2012), *Value Systems of Fathers, Mothers and Adolescents: Do Parents and their Children Construe Basic Values in the Same Way?,* Survey Research Methods, Vol. 6, No. 1, p. 3–11.
9. Bennerwoth, P., Jongbloed, B. (2010), *Who matters to universties? A stakeholder perspective on humanities, arts and social science valorisation,* Journal of Higher Education, p. 567–588.
10. Berlin Communiqué (2003), *Realising the European Higher Education Area.*
11. Board of Education, State of Illinois (2001), *Establishing performance indicators to asses progress toward meeting the goals of Illinois Commitment,* Executive Summary.
12. Bollaert, L.et al. (2007), *Embedding Quality Culture in Higher Education,* A selection of Papers form the 1st European Forum for Quality Assurance, Brussels.
13. Borza, A., Crișan, C. (2012), *Employers' Expectations: Competences of Entrepreneurs versus Competences of Graduates of Higher Education,* Quality Assurance Review for Higher Education, Vol. 4, Nr. 2, p. 29–41.
14. Brandenburg, U., Federkeil,G. (2007), *How to measure internationality and internationalisation of higher education institutions? Indicators and key figures,* Centrum für Hochschulentwicklung, *Working Paper No. 92.*
15. Brătean, D., Ilieș, L., Drăgan, M. (2013), *A Conceptual Framework for the Implementation of Total Quality Management in Higher Education,* Managerial Challenges of the Contemporary Society, p. 195–200.
16. Brătean D., Lateș, B. (2013) *Improving Quality Management by using Teachers' Perception regarding the academic Quality at the international Master Programs within the „Babeș-Bolyai"* University, Virgil Madgearu – Revista de Studii si Cercetari Economice, Vol 1, 2013, p. 23–40.
17. Brochado, A. (2009), *Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education,* Quality Assurance in Education, Vol. 17, No. 2., p. 174–190.

18. Brosius, F. (2008), *SPSS 16 für Dummies,* Ed. Wiley-VCH, Weinheim.
19. Brown S. (2011), *Bringing about positive change in the higher education student experience: a case study,* Quality Assurance in higher education, Emerald Group Publishing Ltd., Vol. 19, No. 3.
20. Campell, C., Van der Wende, M. (2000), *International Initiatives and Trends in Quality Assurance for European Higher Education,* Exploratory Trend Report, Finland.
21. Chambers, E. A., Schreiber, J. B. (2004), *Girls' academic achievement: Varying associations of extracurricular activities.* Gender and Education, Vol. 16, No. 3, p. 327–346.
22. Champan, H. (2010), *Handbook for Modern Statistical Methods,* CRC Press, Taylor &Francisc.
23. Chevaillier, T. (2002), *Higher education and its clients: Institutional responses to changes in demand and in environment.* Higher Education Journal, Volume 44, Issue 3–4, p. 303–308.
24. Chneg, Y., Nian, C.L. (2007), *Academic Ranking of Word Universities by Broad Subject Fields,* Higher Education in Europe, Vol. 32, No. 1, April, p. 17–29.
25. Clarke, M. (2002), *Some Guidelines for Academic Quality Rankings,* Higher Education in Europe, Vol. 27, No. 4, p. 443–459.
26. Clemes, M. D., et al. (2007). *University student satisfaction: An empirical analysis.* Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 17, No. 2, p. 292–325.
27. Crosnoe, R., Johnson, M. K., Elder, G. H. (2004) *School size and the interpersonal side of education: An examination of race/ethnicity and organizational context* Social Science Quarterly, Vol. 85, No. 5, p. 1259–1274.
28. Culic, I. (1997), *Rețele sociale în analiza câmpului literar clujean. (Social Networks for Analyzing the Literary Field in the City of Cluj-Napoca*), Journal of Scociology, Web 4 (1–2): p. 82–92.
29. Dabaghkashani, Z., Hajiheydari N., Haghighinasab, M. (2012), *A Success Model for Business Process Management Implementation,* International Journal of Information and Electronics Engineering, Vol. 2, No. 5, p. 725–729.
30. Dan, S., Savi, R. (2013), *Payment systems and incentives in primary care: implications of recent reforms in Estonia and Romania,* The International Journal of Health Planing and Management, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hpm.2230/abstract.
31. Davies, J. (2007), *The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in the UK universities, Journal Quality Assurance in Education,* Vol. 1, No. 4, p. 382–401.
32. Dimaano, A. *Predictive Model of Total Quality Management for Education Institutions* (www.ceap.org).
33. Drăgan M., Ivana D., *Arba R. (2014), Business Process Modelling in Higher Education Institutions. Developing a Framework for Total Quality Management at Institutional Level,* 21st International Economic Conference – IECS 2014 "Prospects of Economic Recovery in a Volatile International Context: Major ObstaclesInitiatives and Projects", Procedia Economics and Finance Elsevier, 2014, p. 95–103.
34. Drăgan, M., Ilieș, L., Pitic, D. (2012), *Metode, tehnici si instrumente ale managementului calitatii utilizate in asigurarea calitatii unui program de studiu,* Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
35. Drăgan, M., Pitic, D., Brătean, D. (2012), *Enhancing students' involvement in corporate governance in higher education: Master students' perception,* Ceeol, http://www.ceeol.com/, Managerial Challenges of the Contemporary Society, p. 138–142.
36. Drăgan, M., Pitic, D., Brătean D. (2012), *Increasing Employability of master Graduates – Economic Profile – in context of the accreditation system by using Gemba Sheets,* Virgil Madgearu – Revista de Studii si Cercetari Economice, p. 33–44.

37. Drăgoescu, R.M. (2013), *Transformări în sistemul de învățământ superior din România după 1990,* Revista Română de Statistică nr. 3.
38. Douglas J., McClelland R. (2008), *The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education,* Quality Assurance in higher education, Emerald Group Publishing Ltd., Vol. 16, No. 1.
39. Duarte, D., Martins P. (2013), *Towards a maturity Model for Higher Education Institutions,* Journal of Spatial and Organizational Dynamics, Vol. 1, No. 1, p. 25–45.
40. Duque, L. (2013), *A framework for analyzing performance in higher education,* Total Quality Management & Business Excellence Journal in Working Paper, Business Economic Series 03, p. 1–40.
41. Duque, L., Weeks, J., R. (2010), *Towards a Model and Methodology for assesing Student learning Outcomes and Satisfaction,*Quality Assurance in Education, Vol. 18, No. 2, p. 4–105.
42. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency Report (2009), *Higer Education in Europe 2009: Developments of Bologna Process,* pulished by EACEA P9 Eurydice.
43. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency Report (2012), *The European Higher Education Area in 2012,* pulished by EACEA P9 Eurydice.
44. Elliott, K. M., Shin, D. (2002). *Student Satisfaction: An Alternative Approach to Assessing this Important Concept.* Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 24, No. 2, p. 197–209.
45. El-Sharef, B., El-Kinaly, K. (2011), *Process Modeling and Analysis of a Quality Management System for Higher Education,* Proceedings of the Word Congress of Engineering, Vol. 1.
46. ENQA Occasional Paper 5 (2003), *Quality procedures in European Higher Education,* The Danish Evaluation Institute, Helsinki.
47. European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA (2005), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area,* Helsinki, Finland.
48. European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA Report on Standards and Guidelines for Quality Assurance in the EuropeanHigher Education Area (2009), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area,* Helsinki, Finland.
49. European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA Occasional Papers 18 (2012), *Quality Procedures in Higher Education Area and Beyond – Visons for the Future,* Brussels.
50. European Student Union Report ESU (2010), *Student Centered Learning. An Insight Into Theory And Practice,* Bucharest.
51. European Student Union Report ESU (2012), *Student Centered Learning Toolkit. Time for a Paradigm Change.*
52. European University Association EUA Report (2007), *Embedding Quality Culture in European Higher Education,* Brussels.
53. European University Association EUA Report (2007), *Trend V: Univeristies Shaping the European Higher Education Area,* Brussels.
54. European University Association EUA Report (2010), *Trends 2010: A decade of Change in European Higher Education,* Brussels.
55. Eurostat (2009), *The Bologna Process and Higher Education in Europe – key indicators on the social dimension and mobility,* http://ec.europa.eu/eurostat.
56. Farid, D., Nejati, M., Mirfakhredini, H. (2008) *Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an iranian context*/Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, Nr. 2 p. 31–45.

57. Farooq, M.S., Chaudhry, A.H., Shafiq, M., Berhanu, G. (2011) *Factors affecting Students'Quality of Academic Performance: A Case Of secondary School Level,* Journal of Quality and Technology Management, Volume VII, Issue II, p. 1–14.
58. Fatima, S., Odete, F. (2012), *Empirical Study on the Student Satisfaction in Higher Education:Importance- Satisfaction Analysis,* World Academy of Science, Engineering and Technology, p. 1192–1197.
59. Federkeil, G. (2008), *Rankings and Quality Assurance in Higher Education,* Higher Education in Europe, Vol. 33, No. 2/3, p. 219–231.
60. Field, A. P. (2009), *Discovering statistics using SPSS*: (3rd edition). London: Sage.
61. FINHEEC (2010), *Finnish Higher Education Evaluation Council, Quality Manual.*
62. ENQA Occasional Paper 5 (2003), *Quality procedures in European Higher Education,* The Danish Evaluation Institute, Helsinki.
63. Gallear, D., Ghobadian, A. (2004*), An empirical investigation of the channels that facilitate a total quality culture, Total Quality Management,* Vol. 15 No. 8, p. 1043–67.
64. Garcia-Aracil, A., Palomares-Montero, D. (2010), *Examining Benchmark Indicator Systems for the Evaluation of Higher Education Institutions,* Higher Education Vol. 60, p. 217–234.
65. Garcia-Aracil, A. (2009), European graduates' level of satisfaction with higher education, *Higher Education Journal,* Vol. 57, No. 1,Spinger, p. 1–21.
66. Georgevia, P. (2008), *Asigurarea internă a calității în cadrul instituțiilor de învățământ superior,* Ghid, Ed. WYG International, Bucuresti.
67. Gheorghita, A. (2008), *Scaling and Dimensional Analysis of Preferential Choice Data: Unfolding Models,* Journal of Sociology, Vol. 2, p. 39–57.
68. Greimel-Fuhrmann, B., Geyer, A. (2003), *Students' Evaluation of Teachers and Instructional Quality – Analysis of relevant Factors based on Empirical Evaluation Research,* Assesment & Evaluation in Higher Education, Vol. 28, No. 3, p. 229–238.
69. Grice, J., Iawaski, M. (2007), *A Truly Multivariate Approach to Manova,* Journal Applied Multivariate Research, Volume 12, No. 3, p. 199–226.
70. Grifol, J., et al. (2012), *3. ENQA Survey, Quality Procedures in the European Higher Education Area and Beyond – Visions for the future,* Brussels.
71. Harrington, H.J. et al. (1997), *Business process improvement workbook: documentation, analysis, design, and management of business process improvement,* McGraw-Hill. Retrieved January 15th, 2014.
72. Hartman, D., Schmidt, S. (1995), *Understanding Student/Alumni Satisfaction from a Consumer's Perspective: the Effects of institutional Performance and Program Outcomes,* Research in Higher Education, Vol. 36, No. 2,Springer, p. 197–217.
73. Harvey, L., Green. D., (1993), *Defining Quality, Assessment and Evaluation in Higher Education,* Vol. 18, Issue 1.
74. Harvey, L. (1999), *Quality in Higher Education, Paper at the Swedish Quality Conference.*
75. Harvey, L. (2003), *Student Feedback,* Quality in Higher Education, Vol. 9, No. 1, p. 3–20.
76. Harvey, L. (2002), *Evaluation for What?* Teaching in Higher Education, Vol. 7, No. 3, p. 245–261.
77. Heimer, T., Schneider, J. (2000), *The Accreditation and Evaluation in the Higher Education,* Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung Journal, Vol. 69, p. 468–480.
78. Hellmann, Joachim et al. (2001), *Internationaliserung: Evaluation und Akkreditierung* (paper presented at the Rectors' conference Bonn, Germany, June 2001).
79. Hellsten, U., Klefsjö, B. (2000), *TQM as a management system consisting of values, techniques and tools,* The TQM Magazine, Vol. 12, No. 4, p. 238–44.

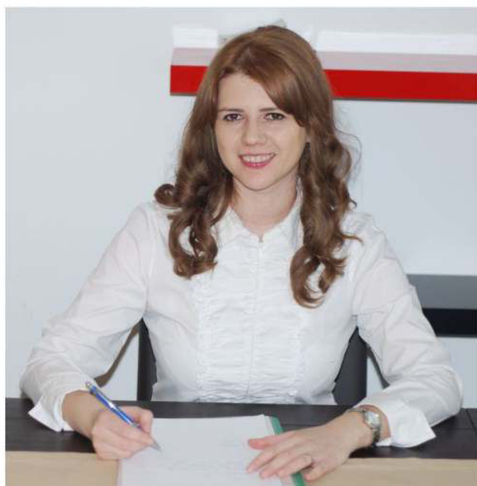
80. Hides, M.T., Davies, J., Jackson, S. (2004), *Implementation of EFQM Excellence Model Self-Assessment in the UK Higher Education Sector – Lessons Learned from other Sectors,* TQM Magazine Vol. 16, No. 3, p. 194–201.
81. Höscher, M., Pasternack, P. (2007), *Internal Quality Management in the Higher Education in Austria,* HoF Arbeitsbericht, Wittenberg: HoF.
82. Huang, Z., et al. (2007), *Reinforcement learning based resource allocation in business process management.* Data & Knowledge Engineering, Vol. 70, No. 1, p. 127–145.
83. *IKS-Hanbuch zur Unterstützung der Abbildung des Internen Kontrollsystems,* Medizinische Universität, Wien, 2010.
84. Ilies, L. (2003), *Managementul calității totale,* Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
85. Ilieș, L., Pitic, D., Brătean, D. (2013) *Applying the EFQM Excellence Modell at the German study Line with Focus on the Criterion „Customer Results"* http://anale.steconomiceuoradea.ro/volume/2013/1st-issue-july-2013.pdf The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences – Tom XXII, 2013", p. 1486–1494.
86. *Introducing the EFQM Excellence Model 2010,* [Online], Available http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel_Presentation.pdf.
87. Ivana, D., Pitic, D., Drăgan, M. (2013), *Demographic Factors in Assesing Quality in Higher Education: Gender Differences regarding the Satisfaction Level of the Perceived Academic Service Quality,* Quality Assurance Review for Higher Education, p. 95–105.
88. Ivana D., Drăgan M. (2014) *Challenges and Implications in Assesing Graduates' Satisfaction in an International Study Program,* 21st International Economic Conference – IECS 2014 "Prospects of Economic Recovery in a Volatile International Context: Major Obstacles, Initiatives and Projects", Procedia Economics and Finance Elsevier, p. 104–109.
89. Jackson, M.J., Helms M.M., Ahmadi M. (2011), Q*uality as a gap analysis of college students' expectations,* Quality Assurance in Education, Vol. 19, No. 4, p. 392–412.
90. Jonbeshi, A., Hosseinzadeh, A. (2013), *Investigating the Role of Internal Evaluation in Improving the Quality of Education Based on the Master Students' Viewpoint in Educational Sciences Course at Islamic Azad University,* Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 7, p. 178–185.
91. Juran, J. (2000), *Planificarea calitatii,* Ed. Teora, Bucuresti.
92. Karagiannis, D., Lichka, C., Rieger,B. (2006), *Von der Balanced Scorecard zu universitären Wissenbilanz,* Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, p. 209–220.
93. Karimyan, H., Naderi, E., Attaran, M., Salehi, K. (2011), *Internal evaluation as an appropriate approach to improve higher education system; a case study,* Iranian Quarterly of Education Strategies, Vol 4., No. 2, p. 77–83.
94. King, M. C., Kerr, T. J. (2005), *Challenging and supporting the first-year student: A handbook for improving the first year of college,* Academic advising in M. L. Upcraft, J. N. Gardner, B. O. Barefoot, & Associates, p. 320–339, http://dus.psu.edu/mentor/2012/10/advising-satisfaction/#sthash.z0X69Xsk.dpuf.
95. Knight, P. (2002), *The Achilles' Heel of Quality: the Assesment of Student Learning,* Quality in Higher Education, Vol. 8, No. 1 p. 107–115.
96. Kotler, P., et al. (2009), *Marketing Management – A South Asian Perspective,* Pearson Publication.
97. Lafuente, L.et al. (2012), *Satisfaction with higher education of Spanish graduates in the pre-Bologna era: a mirror of employment conditions,* Journal of Further and Higher Education, Springer, Vol. 36, No. 4, p. 519–534.

98. Lazăr, A. (2011), *O cartagrafiere a concepțiilor „populare" despre apartenența națională în statele membre ale Uniunii Europene,* Raport Institutul pentru studierea problemelor minorităților naționale, Cluj-Napoca.
99. Mehralizadeh, Y., Pakseresht, M.J., Baradaran, M., Shahi, S. (2007), *The dilemma of internal evaluation in higher education: a longitudinal case study,* Quality Assurance in Education, Vol. 15, No. 3, p. 352–368.
100. McCarthy,G., Gratbank, R., Yang, J. (2002), *Guideliness for assessing organizational performance against the EFQM Model of Excellence using the Radar Logic,* Manchester: Manchester School of Management.
101. Merce, E., Merce, C. (2009), *Statistică. Paradigme consacrate și paradigme întregitoare,* Editura Academic Press, Cluj-Napoca.
102. Middlehurst, R., ENQA Occasional Paper 5 (2001), *Quality Assurance Implicantions of New Forms of Higher Education,* Helsinki.
103. Miroiu, A., Craciu, C., Florian, B. (2007) *Studiu Politici de asigurare a calitatii in invtamantul superior,* Fundatia Soros, Bucuresti.
104. Miscoiu S., Dabija C., Bordean O., Lates B., Brătean D. (2012), *Ce este masteratul internațional? Definiții. Asigurarea calității. O abordare introductivă și comparativă,* EBSCO, www.ebsco.com, Quality Assurance Review for Higher Education, p. 5–27.
105. Mishra, S. (2006), *Quality Assurance in Higher Education: An Introduction, National Printing Press,* Bangalore.
106. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. Academy of Management Review, 22(4), p. 853–886.
107. Møller C., Maack C.J., Tan R.D. (2008*), What is Business Process Management: A Two Stage Literature Review of an Emerging Field,* in Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II, Vol. 254, p. 19–31.
108. Mora, J.G., Garcia-Aracil A, Vila, L.E. (2007), *Job satisfaction among young European higher education graduates,* Higher Education Journal, Vol. 53, Spinger, p. 29–59.
109. Mourkani, G.S., Shohoodi, M. (2013), *Quality Assurance in Higher Education: Combining Internal Evaluation and Importance – Performance Analysis Models,* Middle- East Journal of Scientific Research, Vol. 1, p. 643–651.
110. Najafabadi, H.N., Sadeghi, S., Habibzadeh, P. (2008), *Total Quality Management in Higher Education, Case Study: Quality in Practice at University Collage of Boras,* Thesis for Graduation, Boras.
111. Nicolescu, L., Dima A.M. (2010), *The Quality of Educational Services- Institutional Case Study from the Romania Higher Education,* Transylvania Review of Administrative Science, No. 29 E, p. 100–108.
112. Nicolescu, L., Păun, C. (2009), Relating higher education with the labour market – graduates' expectations' and employers' requirements, *Journal of Tertiary Education and Management,* 15 (1), 17–33.
113. Olaru, M. (1999), *Managementul calitatii, Editia a II-a revizuita si adăugită,* Ed. Economica, Bucuresti.
114. Organisation for Economic Cooperation and development (OECD) Report (1999), *Quality and Internationalisation in Higher Education*.
115. Osoian, C., Nistor, R., Zaharie, M. (2010), *Qualitative and Quantitative Analysis of the Employers' View upon Quality in Higher Education,* Proceedings of the 9th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, Spain, p. 409–415.

116. Owlia, M.S., Apinswall, E.M. (1996), *A framework for the dimensions of quality in higher education,* Quality Assurance in Education, Vol. 4, p. 12–20.
117. Nasser R.N., Khoury B., Abouchedid K. (2008), *University students' knowledge of services and programs in relation to satisfaction – A case study of a private university in* Lebanon, Quality Assurance in higher education, Emerald Group Publishing Ltd., Vol. 16, No. 1.
118. Papenhausen C., Einstein, W. (2006), *Insights from the Balanced Scorecard Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business,* Measuring Business Excellence, Vol. 10, No. 3, p. 15–22.
119. Pascarella, E. T., Terenzini, P. T. (1991), *How College Affects Students: Findings and Insights from Twenty Years of Research.* Jossey-Bass.
120. Pfeifler, T., Schmitt, R. (2007), H*andbuch Qualitätsmanagement, 5. vollständige und verbesserte Auflage,* Carl Hanser Verlag, München.
121. Pitic, D., Drăgan, M., Brătean, D. (2012), *Identyfying the Differences between Bachelor and Master Students' Perception regarding the educational Service Quality at the German Study Line,* Calitatea-Acces la Succes, p. 233–236.
122. Pitic, D., Drăgan, M., Brătean, D., Pitic, S. L. (2012), *Comparative Analysis of Students' Perception regarding specific Dimensions of Higher Education Processes: a Research performed at the German study Line,* Calitatea-Acces la Succes, p. 229–232.
123. Pour, H. (2009), *Total Quality Management in Education – Perception of Secondary Schhool teachers,* Journal of All India Association for Educational Research, p. 51–59.
124. Pour, H.M., Yeshodra, K. (2009), *Total Quality Management in Education – Perception of Secondary School Teachers,* Journal of All India Association for Educational Reserach, Vol. 21, p. 51–59.
125. Popa, M., Lungescu, D., Salanță, I. (2013) *Management. Concepte, tehnici, abilitați,* Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
126. Popescu, S., Brătianu, C. (2004), *Ghidul Calității în Învățământul Superior,* Editura Universitặții, București.
127. Quinn, et al. (2009), *Service Quality in Higher Education,* Total Quality Management, 20 (1), p. 139–152.
128. Radhakrishna, R. (2007), *Tips for Developing and Testing Questionnaires/Instruments,* Journal of Extension, Vol. 4, No. 1.
129. Radhakrishna, R. B., Francisco, C. L., Baggett. C. D. (2003). *An analysis of research designs used in agricultural and extension education.* Proceedings of the 30th National Agricultural Education Research Conference, p. 528–541.
130. Rauhvarges, A. (2011), *Global University Rankings and their impact,* European University Association, Brussels.
131. Reed, R., Lemak, D., Mero, N. (2001), *Total quality management and sustainable competitive advantage,* Journal of Quality Management, Vol. 5, p. 5–26.
132. Sadlak, K., Liu, N.C. (2007), *The Word-Class University and Rankings, Aiming Beyond Status.* Bucharest, Shangai, Cluj-Napoca: UNESCO- CEPES, Shanghai Jiao Tong University, Cluj-Napoca Press.
133. Sallis, E. (2005), *Total Quality Management in Education,* Third Edition, Taylor & Francis e-Library, London.
134. Santiago, P, Tremblay, K., Basri, E., Arnal E. (2008), *Tertiary Education for the Knowledge Society: Special features Equity, Innovation, Labour Market, Internationalisation,* Volume OECD.
135. Saporta, G., Ștefănescu, V. (1996), *Analiză și informatică,* Editura Economică, Cluj-Napoca.

136. Schmid, A. (2006), *Der TQM-Ansatz. Möglichkeiten zur Umsetzung an einer Fachhochschule.* EvaNet-Positionen 06/2006.
137. Sheffield Hallam University Report, (2003), *EFQM Excellence Model Higher* Education [Online], Available: http://vpaa.epfl.ch/files/content/sites/vpaa/files/ACC-EFQM%20Excellence%20Model%202003%20ENG.pdf [22 March 2012].
138. Sojkin, B., Bartkowiak, P., Skuza, A., (2011), *Determinants of higher education choices and student satisfaction: the case of Poland,* Journal of Higher Education, Vol. 63, p. 565–581.
139. Sokovic, M., Pavletic, D., Kern Pipan, K. (2010), *Quality Improvement Methodologies PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS,* Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol. 43, No. 1, p 476–483.
140. Solanki, R.B. (2004), *TQM in Higher Education,* Delhi Business Review, Vol. 5, p. 109–111.
141. Spasic, Z., Pejak, P. (2005), *Feedback Information of ALUMNI Association in Quality Assurance System for Higher Education, FME Transactions Journal,* 33, p. 103–109.
142. Stwine, E.E.; Alves, M.G. (2010), *Higher Education and Employability of Graduates: will Bologna make a difference?,* European Educational Research Journal, Vol. 9, No. 1, p. 33–44.
143. Srikanthan, M., Dalrymple, J. (2002), *Developing a Holistic Model for Quality in Higher Education,* Journal Quality in Higher Education, Vol. 8, p. 215–224.
144. Suhre, J. M., Jansen, P. W. A., Harskamp, Egbert G. (2006), *Impact of degree program satisfaction on the persistence of college students,* Higher Education, 54, p. 207–226.
145. Sum, V., McCaskey, S. J., Kyeyune, C. (2010), *A survey research of satisfaction levels of graduate students enrolled in a nationally ranked top-10 program at a mid-western universit,* Research in Higher Education Journal, Vol. 7, No. 2, p. 1–17.
146. Sumaedi S., Gede M., Yuda B. (2011), *The Students' Perceived Quality Comparison of ISO 9001 and Non-ISO 9001 Certified School: an Empirical Evaluation, International Journal of Engineering & Technology IJET-IJENS,* Vol: 11 No. 1, p. 104–108.
147. Tam, M. (2001), *Measuring quality and performance in higher education.* Quality in Higher Education Journal, 7, No. 1, p. 47–54.
148. Teichler, U. (2009), *Internationalisation of higher education: European experiences, Asia Pacific Education Review,* Vol. 10, p. 1–19.
149. Thom, W. (2009, April 19), *People, Process, and Performance Management in Project Management. Retrieved from The Project Management Hut*: http://www.pmhut.com/people-process-and-performance-management-in-project-management, January 20th, 2014.
150. Tetřevová L., Veronika S. (2010), *University Stakeholder Management,* Journal of Engineering Education, p. 224–233.
151. Tetřevová, L. (2010), *Management of Faculties of the Regional Universities in Czech Republic,* International Journal of Public Administration in Central and Eastern Europe, Vol. 3, No. 1, p. 13–20
152. Tsinidou, M., Gerogiannis, V., Fitsilis, P. (2010), *Evaluation of the factors that determine quality in higher education: an empirical study,* Quality Assurance in Education, Vol. 18, No. 3, p. 227–244.
153. Umbach, P. D., Porter, S. R. (2002), *How do Academic Departments Impact Student Satisfaction? Understanding the Contextual Effects of Departments.* Research in Higher Education, Vol. 43, No. 2, p. 209–233.
154. Venkatraman, S. (2007), *A framework for implementing TQM in higher education programs,* Journal Quality Assurance in Education, Vol. 15, No. 1, p 92–112.
155. Westerheijdn, D., Stensaker, B., Rosa, M. (2007), *Quality Assurance in Higher Education,* Published by Springer, P.O. Box 17, 3300 AA Dordrecht, The Netherlands.

156. Wickramasinghe, V., Perera, L. (2010), *Graduates', University Lecturers' and Employers' Perceptions towards Employability Skills,* Education and Training, Vol. 52, No. 3, p. 226–244.
157. Wilkins, S., Balakrishnan, M.S. (2013*), Assessing Student Satisfaction in Transnational Higher Education,* International Journal of Educational Management, Vol. 27, No. 2, p. 143–56.9.
158. Wilkins, S., Huisman, J. (2011b), *Student recruitment at international branch campuses:can they compete in the global market?,* Journal of Studies in International Education, Vol. 15 No. 3, p. 299–316.
159. Wynen, J. (2013), *Explaining travel distances during same-day visits,* Journal of Tourism Managament, 36, Elsevier, p. 133–140.
160. Zollondz, H.D. (2011) *Grundlagen Qualitätsmanagement,Einführung in die Geschichte, Begriffe und Konzepte, 3. Auflage,* Ed. Oldenbourg Oldenburg.
161. ***http://www.akkreditierungsrat.de
162.***http://www.adastra.ro/universitati/universities_domains.php?topic_id=GY&year_indexed=2010
163. ***http://www.shanghairanking.com/FieldSOC2012.html
164. ***http://ubbcluj.ro/ro/regulamente/plan-strategic-2012-2015.pdf
165. ***HRK, Hochschulrektorenkonferenz (2004): www.hrk.de.
166. ***http://www.arl.org/bm~doc/context94.pdf
167. ***www.daad.de
168. ***http://hsdbs.hof.uni-halle.de/documents/t1201.pdf
169. *** http://ebooks.unibuc.ro/psihologie/rascanunou/4.htm
170. *** Centrul pentru managementul calității, Chestionar satisfacția studenților, 2012, http://qa.ubbcluj.ro/documents/satisfactia_studentilor/chestionar_satisfactia_studentilor.pdf.
171. *** http://www.thwildau.de/fileadmin/dokumente/tqm/dokumente/Berichte/Stegemann_2005.pdf
172. *** http://www.frpc.ro/uploads/autoevaluareasiimbunatatireacontinuavcrc1.pdf
173. ***http://www.olev.de/e/efqm.htm
174. ***http://www.excellencebusiness.de/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=48
175. *** (http://www.bpm-hei.eu/)
176. *** http://www.invatamant-superior.ro/?p=1104
177. *** http://www.invatamant-superior.ro/?p=3534
178. *** http://www.legex.ro/Hotararea-461-1991-2352.aspx
179. *** http://www.legex.ro/Hotararea-521-1997-13142.aspx
180. *** http://www.legex.ro/Hot%C4%83r%C3%A2rea-283-1993-4085.aspx
181. *** http://www.legex.ro/Legea-84-1995-6900.aspx
182. *** http://www.legex.ro/Legea-288-2004-43435.aspx
183. *** http://www.edu.ro/index.php/legaldocs/14847
184 *** http://www.qualityresearchinternational.com/glossary



,, Autoarea abordează, problematizează și analizează cu eleganță academică, cu profunzime științifică, cu precauție și cu echilibru tema aleasă manifestând în egală măsură în demersul teoretic și în analiza statistică prudență în folosirea conceptelor, curiozitate pentru detalii, putere de sinteză. De asemenea autoarea își asumă cu atenție și responsbilitate folosirea unui limbaj simplu, asigurând astfel o ușoară lizibilitate a continutului, claritatea ideilor și o largă adresabilitate, complementar preciziei cu care folosește metodele științifice de analiză."

Prof. univ. dr. **Doina Maria Simion**



ISBN: 978-973-595-888-6